



Rosario Andreu
University of Alicante
✉ rosario.andreu@ua.es



Enrique Claver
University of Alicante
✉ enrique.claver@ua.es



Diego Quer
University of Alicante
✉ diego.quer@ua.es



Laura Rienda
University of Alicante
✉ laura.rienda@ua.es

Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization

Propiedad familiar y cadenas hoteleras españolas: análisis de su expansión a través de la internacionalización

1. INTRODUCTION

Hotels stand out for being one of the industries with a stronger international vocation (Martorell, Mulet & Díez, 2016). Internationalization is one of the reasons which explains the growth experienced by Spanish hotel chains in recent years. After nearly a decade, since the beginning of the economic crisis in Spain, during which the number of beds abroad increased at very low rates of hardly 2% (Andreu, Claver & Quer, 2017), last year witnessed an increase of this rate by 12.7% with respect to 2016 (Hosteltur, 2017). Quite a few of the Spanish hotel chains present in other countries are large family-firm-based business groups. More precisely, over 60% of the Spanish hotel chains listed on the ranking of the 300 most important chains worldwide are family firms (Hotels, 2017). Thus, internationalization seems to be a widespread strategy amongst family firms in this industry. According to the Family Firm Barometer of the Family Firm Institute (IEF [for its Spanish initials] 2017), 74% of Spanish family firms have gone international. Moreover, 80% of the family firms belonging to the hospitality industry develop operations abroad (IEF, 2015).

Internationalization appears as a strategy likely to be influenced by the organization's family-firm status (Duran, Hitt & van Essen, 2017).

JEL CODES:
L83, M16

Received: 15 March 2018. Accepted: 19 July 2018

DOI: 10.3232/UBR.2018.V15.N3.02



EXECUTIVE SUMMARY

The relationship between family-firm status and internationalization strategy has been widely discussed in the family business literature. However, prior studies did not address this topic in the case of the Spanish hotel industry, even though this being a highly internationalized sector with a high proportion of family firms. For this reason, the aim of our study is to examine whether the family character of Spanish hotel chains has conditioned their internationalization strategies.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La relación entre el carácter familiar de la empresa y la estrategia de internacionalización ha sido ampliamente abordada en la literatura sobre empresa familiar. Sin embargo, no existen trabajos que hayan analizado este tema para el caso concreto del sector hotelero español, aun siendo un sector que cuenta con una alta presencia de este tipo de empresas y, además, estar altamente internacionalizado. Por este motivo, el objetivo del presente trabajo es explorar si el carácter familiar de las cadenas hoteleras españolas ha condicionado su estrategia de internacionalización.

Both the choice of destination countries and of the strategies to enter foreign markets are decisions on which the fact that these are family firms may have an effect. Even though a large number of studies have analyzed the connection between the status of a company as a family firm and its internationalization, to our knowledge, no works have hitherto dealt with this topic in relation to the Spanish hotel industry. A variety of studies have concluded that firm-specific factors have an impact on the decisions made by Spanish hotel chains abroad, including those related to entry mode choice, but have failed to assess the influence of their family-firm status (Driha & Ramón, 2011; León, Villar & Pla, 2011; Martorell, Mulet & Otero, 2013; Pla, León & Villar, 2011; Quer, Claver & Andreu, 2007).

***...our aim in this
exploratory study
will be to check the
extent to which family
nature influences the
international strategy
adopted by Spanish
hotel chains***

For this reason, our aim in this exploratory study will be to check the extent to which family nature influences the international strategy adopted by Spanish hotel chains. This will allow us to detect differences with regard to the internationalization strategy followed by non-family chains, verifying whether the relationship observed in previous studies on this subject are supported or not. For this purpose, the next section provides a review of the literature on internationalization by family firms that will be followed by a description of the empirical study undertaken and a discussion of the results obtained. Our paper will come to an end with the conclusions section, where the main contributions and limitations of our work, together with the future lines of research, will be summarized.

2. FAMILY-FIRM STATUS AND INTERNATIONALIZATION STRATEGY

The growth of family firms can prove especially important as a way to guarantee the organization's survival and continuity for future generations. The reasons leading these firms to grow may differ from those identified in non-family firms. The motivations to grow strictly associated with family firms include the following (Fuentes, Hernández & Vallejo, 2008): improving image and reputation; guaranteeing business continuity; achieving greater prestige and respect; becoming leaders in their industry; having their efforts recognized (pride), projecting their values, convictions and culture; and increasing the firm's value for the next generation.

Amongst the studies devoted to growth as a goal in family firms stand out those which analyze the characteristics of these firms which can favor or prevent the achievement of that aim, as well as those which relate growth to business performance. In particular, new approaches are emerging which help to identify the assets and skills which make family firms unique and allow them to survive, to grow and to create sustainable differences when it comes to performance (Benavides, Guzmán & Quintana, 2011).

Within the context of family firm growth, internationalization can be an attractive strategy in the long term, since it enables the organization to obtain competitive advantages (Claver, Rienda & Quer, 2008). Internationalization appears as a possible way to ensure the firm's growth and survival. The main reasons pushing family firms to start their internationalization process are the need to expand beyond their markets, the possibility to acquire a broader knowledge thanks to which they will become strong competitors in their local markets or a desire to diversify risks. Other motivations might be the willingness to provide job positions inside the firm to family members interested in joining the business who sometimes cannot find a position inside the existing structure, as well as to give family and non-family managers eager to undertake new activities opportunities for internal promotion (Yeung, 2000). In this sense, family firms in second or successive generations stand better chances to be present in international markets (Fernández & Nieto, 2005; Gallo & García Pont, 1996).

Theories on family firms show that one of the main strengths in these companies lies in the fact that they have a strong degree of commitment. As long as a real intention exists to project this commitment outside the domestic market, their internationalization strategy could be justified. Other outstanding strengths of family firms derive from being knowledgeable and experienced in their business, as well as from their brand image inextricably linked to such aspects as loyalty, trust and communication between their members, including workers, and the permanent efforts to seek their satisfaction. Family firm employees show higher levels of loyalty, involvement and identity, which translates into a stronger commitment to the firm; a greater degree of cohesion additionally exists between the members of such organizations compared to non-family firms (Vallejo, 2003). Another distinctive feature of these firms is their long-term vision, present from the time of their

KEY WORDS

Spanish hotel chains, family firm, internationalization.

PALABRAS CLAVE

cadena hotelera española, empresa familiar, internacionalización.



foundation, which can lead them to differentiation and international success (Gallo & Sveen, 1991).

All these characteristics will most probably become a key source of competitive advantage in their internationalization process, provided some of the weaknesses inherent to family firms can be overcome. Some of them are the possible lack of a professionalized management and the difficulty to attract external executives, the family disputes which may have an impact on business operation and entail an absence of harmony between organization members, or the potential greater risk aversion amongst members belonging to the family, which may cause agency problems because these members have their own aspirations and do not share the organization's strategic goals (Kim & Gao, 2013). This usually happens in successive generations where the dispersion of interests is likely to grow (Claver et al., 2008). Such weaknesses often end up hindering any strategic project that the firm may have planned to set out, including its internationalization.

Previous existing studies on family firm internationalization have not reached conclusive results on whether family firms are more prone to become internationalized than non-family ones. On the one hand, a perspective exists from which the lower internationalization level amongst family firms is justified by their inherent limitations (Arregle et al., 2017): lack of capital and resources, absence of a professionalized management, resistance to change, fear of losing control, aversion to risk and a desire to preserve the family's socio-emotional wealth (SEW).²

Precisely that desire to preserve the socio-emotional wealth is considered the most important goal for family firms, which influences the adoption of strategic decisions such as those related to international growth (Pukall & Calabrò, 2014). For this reason, the SEW perspective has become the dominant paradigm for the study of family firms, being an extension of other theories (Gomez-Mejia et al., 2007). Different aspects linked to internationalization threaten the family firm's socio-emotional wealth and can become an obstacle to set that strategy in motion. It is consequently possible to argue from the SEW perspective that family firms would have a lower propensity to internationalization.

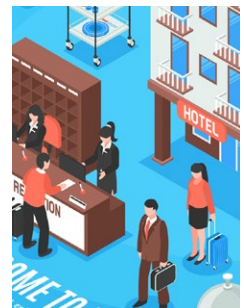
Nevertheless, an opposite approach highlights the attributes of these family firms which lead them to commit themselves to a greater degree of internationalization. The strong alignment of their

managers with the firm's motivations, the flexibility, a faster decision-making process, communication and the fact that knowledge and experiences are shared between organization members, together with the long-term orientation amongst other features, most probably encourage executives to undertake riskier strategies such as diversification or internationalization (Claver, Rienda & Quer, 2009; Gallo & García Pont, 1996; Zahra, 2003). Approaches related to the behavior of managers belonging to the family and strongly identified with the firm such as the stewardship theory help to support the arguments of this perspective and, therefore, to expect that family firms will be more prone to go abroad than their non-family counterparts.

The stewardship theory proposes a vision of managerial motivations in family firms according to which the interests of managers can be aligned with those of the owners (Donaldson & Davis, 1991; Sciascia, Mazzola, Astrachan & Pieper, 2012). Businesses are seen as a way to support the family in the future, to give continuity and security to the coming generations (Miller & Le Breton-Miller, 2006; Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2008). Therefore, they will tend to follow strategies oriented to rapid growth which may lead them to expand towards new international markets. This would explain family firms' propensity to begin their international activity.

As regards the international behavior of family firms, a number of studies suggest that due to their fear of losing control, family firms prefer to head for geographically close destinations (Harris, Martinez & Ward, 1994) or those less distant in cultural terms (Gómez-Mejía, Makri & Larraza-Kintana, 2010). Furthermore, despite the high turnover level worldwide, the number of countries where these firms operate is smaller than in other types of firms (Zahra, 2003). Also, depending on their ability to establish agreements or to cooperate with other firms in host countries, they will choose entry modes that imply a greater or lesser resource commitment (Gallo, Arino, Manéz & Cappuyns, 2002).

In short, no consensus exists when it comes to the link between family firms and internationalization because of the wide variety of theories from which this topic has been dealt with, as a consequence of which the results obtained are highly disparate. Moreover, the different ways in which prior studies have measured the family-firm status and the influence of other factors, such as the industry to which the firms under study belong, may provide other possible





explanations for that lack of consensus.

As already pointed out above, the study of family firm internationalization in the hotel industry has not raised too much interest so far, even though this sector has a strong presence of such organizations. Hence the lack of evidence about whether those attributes which make them more prone to internationalization and to undertake riskier growth strategies will prevail or not in family firms. Given the characteristics of this industry together with its dynamism, family hotel chains could be expected to show a high degree of internationalization. In any case, we do not know if that happens to a greater or lesser extent or if their internationalization strategy has been riskier concerning the investment of resources abroad or the destinations chosen for their expansion. With the aim of assessing these aspects, the next section is going to explain the empirical study of a descriptive-exploratory nature performed.

3. METHODOLOGY OF THE EMPIRICAL STUDY

The Spanish hotel chains included in the 2016 Alimarket database were selected in order to carry out our analysis. In total, they amount to 697 hotel chains which own 5,119 establishments. Only 76 of these 697 chains operate internationally and have a total of 981 hotels abroad, this being the sample of our empirical study. The variables used to measure the various aspects of firms as well as their internationalization strategy will be defined below.

Family firm. This variable was defined on a dichotomous basis, taking a 0 value for firms classified as non-family ones and a 1 value for family firms, i.e. firms where at least 10% of the ownership is in the hands of a family and two of its members take part in the management (Chua, Chrisman & Sharma, 2003; Donckels & Aerts, 1995; Gallo & Sveen, 1991; Graves & Thomas, 2004).

Internationalization level. Two continuous variables served to determine the scope and scale of internationalization: the percentage of rooms abroad over the total number of rooms (Jiménez & Benito, 2011; Lu & Beamish, 2004; Tallman & Li, 1996) and the number of different countries in which firms are present (Andreu et al., 2017; Martorell et al., 2013).

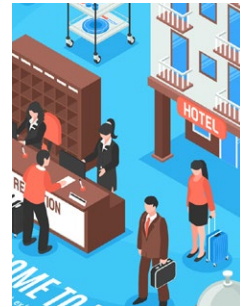
International experience. The total number of years of international experience was calculated taking the year when these chains had their first international experience as a reference (Driha & Ramón,

2011; León et al., 2011; Martorell et al., 2013; Pla, Sánchez & Madhok, 2010; Pla et al., 2011).

Size and category of hotels abroad. We took each hotel's number of rooms in order to measure the size of hotels abroad. Furthermore, the category of hotels abroad was determined by means of a categorical variable according to the number of stars that each hotel has (between 1 and 5). This variable has already been used in several studies to assess the importance of a hotel's intangible assets understanding that, the higher the level of importance, the more control the firm will want to exert over it, which in turn can influence its entry strategy (León et al., 2011; Pla et al., 2011).

Entry strategy. It was determined using a categorical variable consisting of 4 categories ordered from lesser to greater resource commitment abroad (León et al., 2011; Pla et al., 2011): (1) franchise agreement; (2) management contract; (3) rental contract; and (4) ownership. These categories draw a distinction between entry modes which do not entail capital investment (e.g. franchise or management contracts), modes which imply capital investment to rent a hotel belonging to another firm (rental contract), and those based on assuming the ownership of the establishment, which would mean a higher capital investment.

Cultural distance. The cultural distance between Spain and each one of the destinations chosen by Spanish hotel chains was estimated using the Kogut and Singh index (1988), on the basis of the six dimensions defined by Hofstede, Hofstede and Minkov (2010). This variable has already been used in previous studies about the Spanish hotel industry (León et al., 2011; Martorell et al., 2013; Pla et al., 2011; Ramón, 2002).



4. ANALYSIS AND DISCUSSION OF RESULTS

We identified 36 of the firms included in our sample as family firms (47.4%) and 40 (52.6%) as non-family ones. In the former, the family's share in their ownership reaches 78% on average, whereas the proportion of family members at managerial positions amounts to 47.3%. **Table 1** shows some descriptive statistics of the firms belonging to our sample.

Table 1. **Descriptive statistics of the firms included in our sample (for 2016)**

AVERAGE SIZE (ROOMS)	AVERAGE AGE (YEARS OF OPERA- TION)	PERCENTAGE OF ROOMS ABROAD	AVERAGE NUMBER OF FOREIGN COU- NTRIES	INTERNATIONAL EXPERIENCE (YEARS)
6,332	26.28	36.67%	3.54	11.63
N=76	N=76	N=76	N=76	N=73

As for the preferred destinations, **Table 2** provides the top-10 countries when it comes to the presence of Spanish hotel chains in 2016.

Table 2. **Destinations with a greater presence of Spanish hotel chains**

COUNTRY	NUMBER OF HOTELS
1. Mexico	121
2. Germany	114
3. Dominican Republic	88
4. Italy	80
5. USA	72
6. Cuba	60
7. Portugal	43
8. The Netherlands	37
9. Colombia	30
10. Argentina	25

Bivariate statistical techniques were used to carry out our study aimed at comparing and detecting significant differences between the internationalization strategy followed by family hotel chains as opposed to that of non-family ones.³ The results of the analyses performed are reported below.

Starting by the degree of internationalization, **Table 3** shows that the average number of rooms owned by non-family chains abroad exceeds that of family chains. The former thus have a higher internationalization level, although the difference did not turn out to be statistically significant after carrying out the equality of means t-test.

Table 3. Relationship between the percentage of rooms abroad and the chain’s status as a family or non-family firm

	FAMILY-RELATED STATUS	N	MEAN	T STATISTIC
Internationalization scale (% of rooms abroad)	Family	36	33.53	-0.953 (Sig. 0.343)
	Non-family	40	39.51	
	Total	76		

This measure of internationalization records its scale, but we can also measure the internationalization scope through the number of different countries where the firms are established, as can be seen in **Table 4**. The data reveal that family hotel chains are established in a larger number of different countries than non-family ones. Whereas the former are present in almost 5 countries on average, the latter do not even reach the figure of 3 different countries on average. This difference regarding internationalization scope between family chains and non-family ones did not turn out to be statistically significant, though.

Table 4. Relationship between the number of countries and the chain’s status as a family or non-family firm

	FAMILY-RELATED STATUS	N	MEAN	T STATISTIC
Internationalization scope (number of different countries)	Family	36	4.61	1.506 (Sig. 0.137)
	Non-family	40	2.58	
	Total	76		

Other characteristics in which statistically significant differences between family and non-family firms do exist were international experience, size of hotels abroad and their category. As shown in **Table 5**, family hotel chains have a higher average international experience situated at 13.6 years as opposed to 10 years in non-family chains.⁴ **Tables 6 and 7** show that family chains have larger-sized hotels abroad (nearly 300 rooms on average as opposed to 188) and with a higher category (4.38 stars as opposed to 4). The 981 hotels that Spanish hotel chains have abroad were used for these comparisons.

Table 5. Relationship between international experience and the chain's status as a family or non-family firm

	FAMILY-RELATED STATUS	N	MEAN	T STATISTIC
International experience (number of years elapsed since the first opening abroad)	Family	34	13.56	1.940 (Sig. 0.057)
	Non-family	39	9.95	
	Total	73		

Table 6. Relationship between the size of the hotel abroad and the chain's status as a family or non-family firm

	FAMILY-RELATED STATUS	N	MEAN	T STATISTIC
Hotel size (number of rooms)	Family	596	299.80	9.410 (Sig. 0.000)
	Non-family	385	188.14	
	Total	981		

Table 7. Relationship between the category of the hotel abroad and the chain's status as a family or non-family firm

	FAMILY-RELATED STATUS	N	MEAN	T STATISTIC
Hotel category (number of stars)	Family	596	4.38	7.345 (Sig. 0.000)
	Non-family	385	4.02	
	Total	981		

As for the entry strategy chosen by Spanish hotel chains to open these 981 hotels and to become established abroad, **Table 8** reports the distribution of the four entry modes considered (franchise; management; rental; and ownership) between family and non-family chains. It becomes visible that family firms more often choose to assume the ownership of hotels abroad, perhaps as a way to keep control over their international operations. In turn, non-family chains prefer rental agreements which imply smaller resource investment and constitute a less risky entry mode.

Table 8. Relationship between the category of the hotel abroad and the chain's status as a family or non-family firm

FAMILY-RELATED STATUS	ENTRY MODE				
	FRANCHISE	MANAGEMENT CONTRACT	RENTAL CONTRACT	OWNERSHIP	TOTAL
Family	50	176	82	288	596 (60.8%)
Non-family	1	80	184	120	385 (39.2%)
Total	51 (5.2%)	256 (26.1%)	266 (27.1%)	408 (41.6%)	981 (100%)
Chi-square: 153.100 (Sig. 0.000)					

Finally, **Table 9** shows that family chains have opted for destinations characterized for being more culturally distant from Spain, this relationship being statistically significant.⁵ Therefore, the case of the Spanish hotel industry contradicts what had been observed in some previous studies where family firms are claimed to become more often established in culturally closer destinations (Gómez-Mejía et al., 2010).

51

Table 9. Relationship between cultural distance and the chain's status as a family or non-family firm

	FAMILY-RELATED STATUS	N	MEAN	T STATISTIC
Cultural distance	Family	587	7.65	5.599 (Sig. 0.000)
	Non-family	382	6.32	
	Total	969		

Family chains probably choose more culturally distant destinations because their acquired experience abroad compensates for the obstacles or difficulties found in such markets. This greater international experience –already highlighted in **Table 5**– can help these firms achieve a higher learning level in such a way that cultural distance stops being an influential factor in their internationalization process.

A possible explanation for all these results might lie in the fact that hotel chains are already born as global firms due to the characteristics of the hotel industry, which is an international one

by nature (Graves & Thomas, 2008). This causes family firms to develop a behavior which does not follow the pattern of traditional family firms, which adopt a more gradual international process, firstly moving towards neighboring markets and using entry modes that involve lesser resource commitment. The actual hotel industry dynamics probably forces these firms to grow at an international scale as a way to survive and to remain competitive before the increasing competition, the change in tourists' preferences, the emergence of new segments of customers with new needs, or the speed of technological advances. Within such a context, not growing or not becoming internationalized would be a riskier strategy for firm continuity purposes.

5. CONCLUSIONS

This study provides an analysis about the internationalization strategy carried out by the Spanish hotel chains which have a family-firm status. Family firms have a number of features because of which their internationalization process is likely to differ from that undertaken by non-family firms. Although the relationship between family firms and internationalization has been widely covered in the academic literature, as far as we know, there are no studies specifically focused on the Spanish hotel industry. Nevertheless, this sector has a high presence of family firms which have additionally developed a large part of their activity abroad. The study about the internationalization strategies followed by Spanish hotel chains is consequently justified with the aim of checking whether their status as family firms is associated with certain growth patterns which differ from those identified in non-family firms.

Our results have shown that Spanish family hotel chains are more dynamic because of their greater international experience. Furthermore, they have larger-sized and higher-category hotels abroad, mainly choosing to assume their ownership, perhaps as a way to maintain the quality level and to guarantee themselves full control over their international activity. As for the selected destinations, they tend to enter countries which lie further from Spain in cultural terms.

What has been obtained in this study leads us to think that positive aspects possibly prevail in Spanish family hotel chains which encourage these enterprises to commit themselves more strongly to internationalization and to adopt riskier growth strategies. The relationship between these variables could thus be justified from those perspectives according to which a positive correlation exists between the structure of these organizations as family firms and

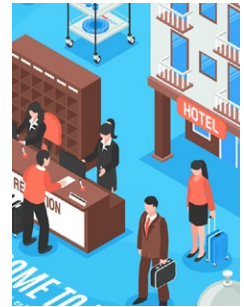


their business growth, as can be the stewardship theory (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

Our study has contributed to provide new empirical evidence about the link between internationalization and the status of a company as a family firm in an industry where no works dedicated to that topic had been published so far. Given the importance of this sector for the Spanish economy, and the high presence of family firms therein, it seems more than interesting to continue making progress in the study about the influence which their status as family firms exerts on the strategies that they follow. In this way, the managers of these firms could acquire a better knowledge of the association existing between the family's involvement in the firm, its strategic behavior, and perhaps its performance too.

It is finally necessary to highlight the limitations faced in our work, which open new avenues for future research in this field. We have used a dichotomous variable to distinguish family firms from non-family ones, thus following a usual practice in previous studies. Nevertheless, using other alternative measures of family status, such as the proportion of members belonging to the family who form part of the management team, the share of capital in the hands of the family, or the generation, might also prove useful (Kim & Gao, 2013). Concerning this last variable, a variety of studies have referred to the generation as one of the factors able to influence the family firm's internationalization process. Family firms in second or successive generations are more likely to be present in international markets, since the members of such generations usually have a less conservative attitude and are more prone to change (Claver et al., 2008; Fernández & Nieto, 2005; Gallo & García Pont, 1996). It would consequently be interesting to assess its influence on the internationalization process of Spanish family hotel chains. The impossibility to access this variable prevented us from including it in our analysis, though.

Future studies could also develop a broader model adding new variables, amongst them those related to the institutional environment, which can have an impact on decision-making as well (Arregle et al., 2017). It would additionally be possible to analyze the extent to which family-firm status influences the performance of Spanish hotel chains abroad, thus continuing another of the research lines which have dealt with this issue in the field of family firms (Boyle, Pollack & Rutherford, 2012; García & Aguilera, 2014; Kim & Gao, 2013).



REFERENCES

Andreu, R., Claver, E., Quer, D. (2017). "La diversificación geográfica internacional de las cadenas hoteleras españolas en años de crisis". *Cuadernos de Turismo*, 40, 45-63.

Arregle, J.L., Duran, P., Hitt, M.A., van Essen, M. (2017). "Why is family firms' internationalization unique? A meta-analysis". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 801-831.

Benavides, C.A., Guzmán, V.F., Quintana, C. (2011). "Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 78-90.

Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L.R. (2012). "Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research". *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

Boyle, E.H., Pollack, J.M., Rutherford, M.W. (2012). "Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects". *Journal of Business Venturing*, 27, 1-18.

Chua, J.H., Chrisman, J.J., Sharma P. (2003). "Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers". *Family Business Review*, 16(2), 89-107.

Claver, E., Rienda, L., Quer, D. (2008). "Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica en las empresas españolas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35, 7-26.

Claver, E., Rienda, L., Quer, D. (2009). "Family firms' international commitment: The influence of family-related factors". *Family Business Review*, 22(2), 125-135.

Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997). "Toward a stewardship theory of management". *Academy of Management Review*, 22, 20-47.

Donaldson, L., Davis, J. (1991). "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns". *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.

Donckels, R., Aerts, R. (1995). "Internationalization and ownership: Family versus non-family enterprises". *Proceedings of the 5th Family Business Network Conference*, Lausanne.

Driha, O., Ramón, A. (2011). "Determinantes de la elección del modo de entrada de las hoteleras españolas en mercados foráneos". *Papeles de Economía Española*, 128, 296-315.

Fernández, Z., Nieto, M. J. (2005). "Internationalization strategy of small and medium-sized family business: Some influential factors". *Family Business Review*, 18, 77-89.

Fuentes, G., Hernández, M.J., Vallejo, M.C. (2008). "Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 15-34.

Gallo, M.A., Arino, A., Maniez, I., Cappuyns, K. (2002). "Internationalization via strategic alliances in family businesses". *IESE Business School Working Paper* 540.

Gallo, M.A., García Pont, C. (1996). "Important factors in family business internationalization". *Family Business Review*, 9(1), 45-59.

Gallo, M.A., Sveen, J. (1991). "Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors". *Family Business Review*, 4(2), 181-190.

García, R., Aguilera, R.V. (2014). "Family involvement in business and financial performance: A set-theoretic cross-national inquiry". *Journal of Family Business Strategy*, 5, 85-96.

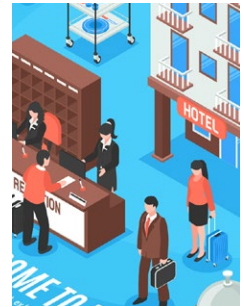
Gomez-Mejia, L.R., Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., Moyano-Fuentes, J. (2007). "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills". *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.

Gómez-Mejía, L.R., Makri, M., Larrazza-Kintana, M. (2010). "Diversification decisions in family-controlled firms". *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.

Graves, C., Thomas, J. (2004). "Internationalisation of the family business: A longitudinal perspective". *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1), 7-27.



- Graves, C., Thomas, J. (2008). "Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence". *Family Business Review*, 21(2), 151-167.
- Harris, D., Martinez, J. I., Ward, J. L. (1994). "Is strategy different for the family-owned business?" *Family Business Review*, 7(2), 159-174.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival (3rd ed.)*, New York: McGraw-Hill.
- Hosteltur (2017). "Ranking Hosteltur de presencia internacional de las cadenas hoteleras españolas". Available at: <https://www.hosteltur.com/edicion-impresa/la-nueva-normalidad-del-turismo>, accessed February 2018.
- Hotels (2017). "Hotels 325. Julio-agosto 2017". Available at: <http://www.hotelsmag.com/>, accessed February 2018.
- IEF (2015). "La empresa familiar en España". Available at: <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nnzc7i.pdf>, accessed February 2018.
- IEF (2017). "VI Barómetro de la Empresa Familiar". Available at: http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/Conclusiones%20VI%20Barometro_Empresa_Familiar.pdf, accessed February 2018.
- Jiménez, A., Benito, D. (2011). "Geographical and product diversification in Spanish multinational companies". *Esic Market*, September-December, 647-676.
- Kim, Y., Gao, F.Y. (2013). "Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms". *Journal of Business Research*, 66, 265-274.
- Kogut, B., Singh, U. (1988). "The effect of national culture on the choice of entry mode". *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 411-432.
- León, F., Villar, C., Pla, J. (2011). "Entry mode choice in the internationalisation of the hotel industry: a holistic approach". *The Service Industries Journal*, 31(1), 107-122.
- Lu, J.W., Beamish, P.W. (2004). "International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis". *Academy of Management Journal*, 47 (4), 598-609.
- Martorell, O., Mulet, C., Díez, D. (2016). "Las empresas hoteleras y los apartamentos turísticos". In Aalen, E., Calero, F. (dir.). *La actividad turística española en 2015* (55-69), Madrid: Síntesis.
- Martorell, O., Mulet, C., Otero, L. (2013). "Choice of market entry mode by Balearic hotel chains in the Caribbean and Gulf of Mexico". *International Journal of Hospitality Management*, 32, 217-227.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2006). "Family governance and firm performance: Agency, Stewardship, and Capabilities". *Family Business Review*, 29(1), 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Scholnick, B. (2008). "Stewardship vs. Stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses". *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Pla, J., León, F., Villar, C. (2011). "The internationalization of soft-services: Entry modes and main determinants in the Spanish hotel industry". *Service Business*, 5, 139-154.
- Pla, J., Sánchez, E., Madhok, A. (2010). "Investment and control decisions in foreign markets: Evidence from service industries". *British Journal of Management*, 21, 736-753.
- Pukall, T.J., Calabrò, A. (2014). "The internationalization of family firms: A critical review and integrative model". *Family Business Review*, 27(2), 103-125.
- Quer, D., Claver, E., Andreu, R. (2007). "Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country-and firm-specific factors". *International Business Review*, 16(3), 362-376.
- Ramón, A. (2002). "Determining factors in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry". *Tourism Management*, 23(6), 597-607.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J.H., Pieper, T.M. (2012). "The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects". *Small Business Economics*, 38, 15-31.
- Tallman, S., Li, J. (1996). "Effects of international diversity and product diversity on performance of multinational firms". *Academy of Management Journal*, 39(1), 179-196.



Vallejo, M.C. (2003): "La cultura de la empresa familiar como fuente de ventaja competitiva: Una aplicación al sector de concesionarios de automoción". Phd Dissertation, University of Jaén. Available at: <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/439/1/8484392708.pdf>, accessed February 2018.

Yeung, H.W. (2000). "Limits to the growth of family owned business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong". *Family Business Review*, 13 (1), 55-70.

Zahra, S.A. (2003). "International expansion of U.S. manufacturing family business: The effect of ownership and involvement". *Journal of Business Venturing*, 18, 495-512.



NOTES

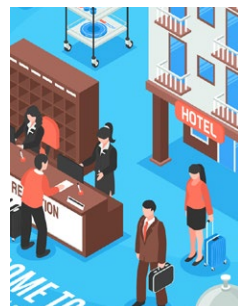
1. Corresponding author: Business Administration Department; Faculty of Economic and Business Sciences; Carretera San Vicente del Raspeig s/n; 03690 San Vicente del Raspeig (Alicante). SPAIN

2. The socio-emotional wealth of family firms is understood as the non-financial aspects or “affective endowments” (Berrone, Cruz & Gómez-Mejía, 2012), including the family’s desire to exert authority, the enjoyment of family influence, the permanence of family members inside the firm, the appointment of trusted family members for important positions, the retention of a strong family identity, the continuation of the family dynasty, etc. (Gomez-Mejia, Haynes, Nuñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007).

3. The software used was SPSS version 24.

4. Here we have 3 missing observations of hotel chains whose international experience could not be ascertained.

5. We have 12 missing observations here corresponding to hotel openings in countries for which no data are available regarding cultural distance.





Rosario Andreu¹
Universidad de Alicante
✉ rosario.andreu@ua.es



Enrique Claver
Universidad de Alicante
✉ enrique.claver@ua.es



Diego Quer
Universidad de Alicante
✉ diego.quer@ua.es



Laura Rienda
Universidad de Alicante
✉ laura.rienda@ua.es

Propiedad familiar y cadenas hoteleras españolas: análisis de su expansión a través de la internacionalización

Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los sectores con mayor vocación internacional en España es el hotelero (Martorell, Mulet y Díez, 2016). No en vano, la internacionalización es uno de los motivos que explica el crecimiento que están experimentando las cadenas hoteleras españolas en los últimos años. Tras unos años, desde comienzos de la crisis económica en España, en que el número de camas en el exterior aumentaba anualmente a tasas muy bajas de apenas el 2% (Andreu, Claver y Quer, 2017), en el último año nos encontramos con que este dato ha aumentado un 12,7% con respecto a 2016 (Hosteltur, 2017).

Buena parte de las cadenas hoteleras españolas con presencia en otros países son grandes grupos empresariales de carácter familiar. Concretamente, más del 60% de las cadenas hoteleras españolas que aparecen en el ranking de las 300 principales cadenas a nivel mundial son empresas familiares (Hotels, 2017). La internacionalización, por tanto, parece ser una estrategia ampliamente extendida entre las empresas familiares de este sector. Según el Barómetro



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La relación entre el carácter familiar de la empresa y la estrategia de internacionalización ha sido ampliamente abordada en la literatura sobre empresa familiar. Sin embargo, no existen trabajos que hayan analizado este tema para el caso concreto del sector hotelero español, aun siendo un sector que cuenta con una alta presencia de este tipo de empresas y, además, estar altamente internacionalizado. Por este motivo, el objetivo del presente trabajo es explorar si el carácter familiar de las cadenas hoteleras españolas ha condicionado su estrategia de internacionalización.

EXECUTIVE SUMMARY

The relationship between family-firm status and internationalization strategy has been widely discussed in the family business literature. However, prior studies did not address this topic in the case of the Spanish hotel industry, even though this being a highly internationalized sector with a high proportion of family firms. For this reason, the aim of our study is to examine whether the family character of Spanish hotel chains has conditioned their internationalization strategies.

***...nuestro objetivo será
analizar si el carácter
familiar influye
en la estrategia de
internacionalización
de las cadenas
hoteleras españolas
familiares mediante
un estudio
exploratorio.***

de la Empresa Familiar del Instituto de la Empresa Familiar (IEF, 2017), el 74% de las empresas familiares españolas están internacionalizadas. Además, más del 80% de las empresas familiares del sector de la hostelería desarrollan actividades en el exterior (IEF, 2015).

La internacionalización es una estrategia que puede verse influenciada por el carácter familiar de la organización (Duran, Hitt y van Essen, 2017). Los destinos y las estrategias de entrada en los mercados exteriores son decisiones que pueden venir condicionadas por el carácter familiar de la empresa. Aunque muchos trabajos han analizado la relación entre el carácter familiar de la empresa y su

internacionalización, hasta donde nosotros conocemos, no existen trabajos realizados sobre este tema en el sector hotelero español. Diversos estudios han concluido que los factores específicos de la empresa influyen sobre las decisiones a nivel internacional de las cadenas hoteleras españolas, entre ellas la relativa al modo entrada, pero no han abordado la influencia del carácter familiar (Driha y Ramón, 2011; León, Villar y Pla, 2011; Martorell, Mulet y Otero, 2013; Pla, León y Villar, 2011; Quer, Claver y Andreu, 2007). Por este motivo, nuestro objetivo será analizar si el carácter familiar influye en la estrategia de internacionalización de las cadenas hoteleras españolas familiares mediante un estudio exploratorio. Con ello, pretendemos detectar diferencias respecto a la estrategia de internacionalización seguida por las cadenas no familiares, comprobando si se

cumplen, para el caso de los hoteles, las relaciones observadas en trabajos realizados previamente sobre esta materia. Para ello, en el siguiente apartado recogemos una revisión de la literatura sobre internacionalización en la empresa familiar. Posteriormente describiremos el estudio empírico realizado y discutiremos los resultados obtenidos. Finalizaremos con las conclusiones donde recogeremos las principales aportaciones y limitaciones de nuestro trabajo así como las futuras de líneas de investigación.

2. CARÁCTER FAMILIAR Y ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

El crecimiento de las empresas familiares puede ser especialmente importante como una forma de garantizar la supervivencia y conti-

nidad de la organización para las futuras generaciones. Los motivos que llevan a estas empresas a crecer pueden diferir de las empresas que no son familiares. Algunas motivaciones estrictamente familiares para crecer son las siguientes (Fuentes, Hernández y Vallejo, 2008): mejorar la imagen y reputación, garantizar la continuidad del negocio, alcanzar un mayor prestigio y respeto, ser líderes en el sector, ver reconocido el esfuerzo realizado (orgullo), proyectar los valores, convicciones y cultura y aumentar el valor de la empresa para la siguiente generación.

Entre los trabajos que han abordado el crecimiento como objetivo en las empresas familiares, destacan aquellos que analizan las características de estas empresas que pueden facilitar o impedir el logro de dicho objetivo, así como los que relacionan crecimiento y rendimiento empresarial. En particular, están surgiendo nuevos enfoques que ayudan a identificar los activos y competencias que hacen a las empresas familiares únicas y les permiten sobrevivir, crecer y crear diferencias sostenibles en los resultados (Benavides, Guzmán y Quintana, 2011).

Dentro del crecimiento de la empresa familiar, la internacionalización puede ser una estrategia atractiva a largo plazo, ya que le permite lograr ventajas competitivas (Claver, Rienda y Quer, 2008). La internacionalización puede ser una vía para asegurar el crecimiento y la supervivencia de la empresa. Los principales motivos que empujan a las empresas familiares a iniciar su proceso de internacionalización son la necesidad de expandirse más allá de sus mercados, obtener un mayor conocimiento que les lleve a ser fuertes competidores en sus mercados locales o el deseo de diversificar riesgos. Además, otras motivaciones podrían ser el deseo de proporcionar trabajo dentro de la empresa a miembros de la familia que desean incorporarse al negocio y que, en ocasiones, no encuentran sitio en la estructura existente, así como proporcionar oportunidades de promoción interna a directivos familiares y no familiares que deseen emprender nuevas actividades (Yeung, 2000). En este sentido, las empresas familiares en segunda o sucesivas generaciones tienen mayor probabilidad de estar presentes en mercados internacionales (Fernández y Nieto, 2005; Gallo y García Pont, 1996).

Las teorías sobre la empresa familiar muestran que una de las principales fortalezas de estas compañías radica en el hecho de presentar un fuerte grado de compromiso. En la medida en que exista el deseo de proyectar este compromiso fuera del mercado domésti-

PALABRAS CLAVE

cadenas hoteleras españolas, empresa familiar, internacionalización.

KEY WORDS

Spanish hotel chains, family firm, internationalization.



co, podría justificarse su estrategia de internacionalización. Otras de las principales fortalezas de la empresa familiar derivan de poseer conocimiento y experiencia del negocio, imagen de marca, lealtad, confianza y comunicación entre sus miembros, incluidos los trabajadores, y la búsqueda de la satisfacción de estos. Los empleados de las empresas familiares muestran mayores niveles de lealtad, implicación e identidad, que se traducen en un mayor compromiso con la empresa; además, suele existir un mayor grado de cohesión entre los miembros de este tipo de organizaciones en relación a las no familiares (Vallejo, 2003). Otro de los rasgos distintivos de estas empresas es su visión a largo plazo, presente desde el momento de su fundación, que les puede conducir a la diferenciación y al éxito internacional (Gallo y Sveen, 1991).

Todas estas características pueden constituir la fuente de la ventaja competitiva en su proceso de internacionalización, siempre que se superen algunas de las debilidades que caracterizan a las empresas familiares. Algunas de ellas son la posible falta de una gestión profesionalizada y la dificultad de atraer a directivos externos, las disputas familiares que pueden influir en la marcha del negocio y conllevan una falta de armonía entre los miembros de la organización, o la posible mayor aversión al riesgo de los miembros familiares, que puede provocar problemas de agencia al tener sus propias aspiraciones y no compartir los mismos objetivos estratégicos de la organización (Kim y Gao, 2013). Esto se produce normalmente en las sucesivas generaciones donde la dispersión de intereses puede ser mayor (Claver et al., 2008). Estas debilidades pueden obstaculizar cualquier proyecto estratégico que la empresa se proponga, incluida su internacionalización.

Los estudios previos existentes sobre la internacionalización de la empresa familiar no han llegado a resultados concluyentes sobre si las empresas familiares presentan una mayor propensión a internacionalizarse frente a las no familiares. Por una parte, existe una perspectiva desde la que se justifica el menor nivel de internacionalización de las empresas familiares por sus limitaciones inherentes (Arregle et al., 2017): falta de capital y recursos, falta de una dirección profesionalizada, resistencia al cambio, conflictos familiares, miedo a la pérdida del control, aversión al riesgo y deseo de preservar la riqueza socio emocional de la familia o SEW por sus siglas en inglés (*Socio Emotional Wealth*)².

Precisamente, ese deseo de preservar la riqueza socioemocional

es considerado el objetivo más importante para las empresas familiares, lo que condiciona la toma de decisiones estratégicas como las relativas al crecimiento internacional (Pukall y Calabrò, 2014). Por ello, la perspectiva SEW se ha convertido en el paradigma predominante para el estudio de las empresas familiares, siendo una extensión de otras teorías (Gomez-Mejia et al., 2007). Diferentes aspectos relacionados con la internacionalización amenazan la riqueza socio emocional de la empresa familiar y pueden ser un obstáculo para poner en marcha dicha estrategia. Por tanto, desde la perspectiva SEW se puede argumentar que las empresas familiares tendrían una menor propensión a la internacionalización.

No obstante, existe la perspectiva opuesta que destaca los atributos positivos de estas empresas familiares que les llevan a apostar por una mayor internacionalización. La fuerte identificación de los directivos con las motivaciones de la empresa, la flexibilidad, la mayor rapidez en la toma de decisiones, la comunicación y el compartir conocimientos y experiencias entre los miembros de la organización, la orientación a largo plazo, etc., pueden promover que los directivos pongan en marcha estrategias más arriesgadas tales como la diversificación o la internacionalización (Claver, Rienda y Quer, 2009; Gallo y García Pont, 1996; Zahra, 2003). Teorías relacionadas con el comportamiento de los directivos familiares fuertemente identificados con la empresa (*stewardship*) ayudan a apoyar los argumentos de esta perspectiva y, por tanto, a esperar que la internacionalización de las empresas familiares sea mayor que la de las no familiares.

La teoría *stewardship* propone una visión de las motivaciones directivas en las empresas familiares desde la que se defiende que los intereses de los directivos pueden estar alineados con los intereses de los propietarios (Donaldson y Davis, 1991; Sciascia, Mazzola, Astrachan y Pieper, 2012). Los negocios son considerados como una forma de apoyar a la familia en un futuro, de dar continuidad y seguridad a las próximas generaciones (Miller y Le Breton-Miller, 2006; Miller, Le Breton-Miller y Scholnick, 2008). Por ello, tenderán a emprender estrategias de rápido crecimiento, lo que les puede llevar a expandirse hacia nuevos mercados internacionales. Esto explicaría que las empresas familiares estuvieran dispuestas a iniciar su actividad internacional.

En cuanto al comportamiento internacional de las empresas familiares, algunos estudios sugieren que las empresas familiares, para





no perder el control, prefieren dirigirse a destinos cercanos geográficamente (Harris, Martinez, y Ward, 1994) o que presenten una menor distancia cultural (Gómez-Mejía, Makri y Larraza-Kintana, 2010). Además, aunque el nivel de facturación a nivel internacional sea elevado, el número de países donde operan estas empresas es más reducido que en otro tipo de empresas (Zahra, 2003). También dependiendo de sus habilidades para establecer acuerdos o cooperar con otras empresas del país de destino, elegirán formas de entrada que supongan un mayor o menor compromiso de recursos (Gallo, Arino, Mané y Cappuyns, 2002).

En definitiva, no existe consenso acerca de la relación entre empresa familiar e internacionalización debido a la gran variedad de teorías desde las que se ha abordado este tema. Esto ha provocado que los resultados obtenidos hayan sido muy dispares. Además, la diferente forma en que estos trabajos han medido el carácter familiar de las empresas y la influencia de otros factores como puede ser el sector de actividad al que pertenecen las empresas estudiadas, pueden ser otras posibles explicaciones de esta falta de consenso.

Como ya hemos señalado, el estudio de la internacionalización de la empresa familiar en el sector hotelero no ha sido un tema que haya suscitado interés, aun siendo un sector con una fuerte presencia de este tipo de organizaciones. Por este motivo, no existen evidencias sobre si en las empresas familiares de este sector primarán o no aquellos atributos que les hacen más propensas a la internacionalización y a emprender estrategias de crecimiento más arriesgadas. Dadas las características de este sector y su gran dinamismo, se podría esperar que las cadenas hoteleras familiares presentaran un alto grado de internacionalización. En cualquier caso, no sabemos si en mayor o menor medida que las cadenas no familiares, o si su estrategia de internacionalización ha sido más o menos arriesgada en cuanto a la inversión de recursos en el exterior o a los destinos elegidos para expandirse. Con el objetivo de analizar estos aspectos, en el siguiente apartado describimos el estudio empírico de carácter descriptivo-exploratorio realizado.

3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO EMPÍRICO

Para realizar nuestro análisis, seleccionamos las cadenas hoteleras españolas incluidas en la base de datos Alimarket 2016. En total,

ascienden a 697 cadenas hoteleras que cuentan con 5.119 hoteles. De estas 697 cadenas, solo 76 tienen presencia internacional y cuentan con un total de 981 hoteles en el exterior, siendo esta la muestra objeto de nuestro estudio empírico. Las variables que empleamos para medir los diferentes aspectos de la empresa y su estrategia de internacionalización se definen a continuación.

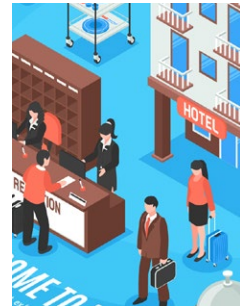
Empresa familiar. Esta variable ha sido definida de manera dicotómica, tomando valor 0 las empresas clasificadas como no familiares y valor 1 las empresas clasificadas como familiares, es decir, empresas donde al menos el 10% de la propiedad está en manos de una familia y dos miembros de la misma participan en la dirección (Chua, Chrisman y Sharma, 2003; Donckels y Aerts, 1995; Gallo y Sveen, 1991; Graves y Thomas, 2004).

Nivel de internacionalización. Para determinar el alcance y la escala de la internacionalización hemos empleado dos variables continuas: el porcentaje de habitaciones en el exterior sobre el total de habitaciones (Jiménez y Benito, 2011; Lu y Beamish, 2004; Tallman y Li, 1996) y el número de países distintos donde las empresas están presentes (Andreu et al., 2017; Martorell et al., 2013).

Experiencia internacional. El número total de años de experiencia internacional ha sido calculado tomando el año de la primera experiencia internacional de estas cadenas (Driha y Ramón, 2011; León et al., 2011; Martorell et al., 2013; Pla, Sánchez y Madhok, 2010; Pla et al., 2011).

Tamaño y categoría de los hoteles en el exterior. Para medir el tamaño de los hoteles en el exterior hemos tomado el número de habitaciones de cada hotel. Por otra parte, la categoría de los hoteles en el exterior ha sido determinada mediante una variable categórica según el número de estrellas con las que cuentan cada uno de los hoteles de 1 a 5 estrellas. Esta variable ha sido utilizada en varios estudios para medir la importancia de los activos intangibles de un hotel, entendiendo que, a mayor nivel de importancia, mayor será el control que la empresa quiera realizar sobre el mismo, lo que puede condicionar su estrategia de entrada (León et al., 2011; Pla et al., 2011).

Estrategia de entrada. La estrategia de entrada ha sido determinada mediante una variable categórica de 4 categorías ordenadas de menor a mayor compromiso de recursos en el exterior (León et al., 2011; Pla et al., 2011): (1) acuerdo de franquicia; (2) contrato de gestión o *management contract*; (3) contrato de alquiler; y (4) pro-



piedad. Estas categorías diferencian entre formas de entrada que no suponen inversión de capital (como los contratos de franquicia o de gestión), formas que suponen inversión de capital para hacerse con el alquiler de un hotel perteneciente a otra empresa (contrato de alquiler) y la entrada asumiendo la propiedad del establecimiento, que supondría una mayor inversión de capital.

Distancia cultural. La distancia cultural que presenta España con cada uno de los destinos elegidos por las cadenas hoteleras españolas se ha aproximado mediante el índice de Kogut y Singh (1988), basado en las seis dimensiones de Hofstede, Hofstede y Minkov (2010). Esta variable ha sido utilizada en trabajos previos realizados en el sector hotelero español (León et al., 2011; Martorell et al., 2013; Pla et al., 2011; Ramón, 2002).

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De las empresas que forman parte de nuestra muestra, 36 han sido identificadas como familiares (47,4%) y 40 (52,6%) como no familiares. En las empresas familiares, la participación familiar en el capital de las mismas asciende de media a un 78%, mientras que el porcentaje de miembros familiares que ocupan puestos directivos asciende al 47,3%. En la **tabla 1** se presentan algunos estadísticos descriptivos de las empresas de la muestra.

Tabla 1. Valores descriptivos de las empresas de la muestra (año 2016)

TAMAÑO MEDIO (HABITACIONES)	ANTIGÜEDAD MEDIA (AÑOS)	% HABITACIONES EN EL EXTERIOR	Nº MEDIO DE PAÍ- SES EXTRANJEROS	EXPERIENCIA INTERNACIONAL (AÑOS)
6.332	26,28	36,67%	3,54	11,63
N=76	N=76	N=76	N=76	N=73

Con respecto a los destinos preferidos, en la **tabla 2** se muestran los diez países que cuentan con mayor presencia de cadenas hoteleras españolas en el año 2016.

Tabla 2. **Destinos con mayor presencia de cadenas hoteleras españolas**

PAÍS	NÚMERO DE HOTELES
1. México	121
2. Alemania	114
3. República Dominicana	88
4. Italia	80
5. EE.UU.	72
6. Cuba	60
7. Portugal	43
8. Holanda	37
9. Colombia	30
10. Argentina	25

Para realizar nuestro estudio hemos empleado técnicas estadísticas bivariantes con el objetivo de comparar y detectar diferencias significativas entre la estrategia de internacionalización llevada a cabo por las cadenas hoteleras familiares frente a las no familiares³. Los resultados de los análisis realizados se muestran a continuación.

Comenzando por el grado de internacionalización, en la **tabla 3** se observa que las cadenas no familiares tienen una media de habitaciones en el extranjero superior a las familiares. Por tanto, presentan un mayor nivel de internacionalización, aunque la diferencia no ha resultado ser estadísticamente significativa tras realizar la prueba t de igualdad de medias.

Tabla 3. **Relación entre el porcentaje de habitaciones en el exterior y el carácter familiar de la cadena**

	CARÁCTER FAMILIAR	N	MEDIA	ESTADÍSTICO T
Escala de la internacionalización (% habitaciones exterior)	Familiar	36	33,53	-0,953 (Sig. 0,343)
	No familiar	40	39,51	
	Total	76		

Esta medida de la internacionalización recoge la escala de la misma pero también podemos medir el alcance de la internacionalización mediante el número de países distintos en los que están establecidas las empresas, como se recoge en la **tabla 4**. Los datos muestran que las cadenas hoteleras familiares están establecidas en un mayor número de países distintos que las no familiares. Mientras las primeras están de media en casi 5 países, las no familiares no llegan a los 3 países distintos de media. No obstante, esta diferencia en cuanto al alcance de la internacionalización entre cadenas familiares y no familiares no ha resultado ser estadísticamente significativa.

Tabla 4. Relación entre el número de países y el carácter familiar de la cadena

	CARÁCTER FAMILIAR	N	MEDIA	ESTADÍSTICO T
Alcance de la internacionalización (nº de países distintos)	Familiar	36	4,61	1,506 (Sig. 0,137)
	No familiar	40	2,58	
	Total	76		

Otras características en las que sí encontramos diferencias estadísticamente significativas entre las empresas familiares y no familiares han sido la experiencia internacional, el tamaño de los hoteles en el exterior y la categoría de los mismos. Como podemos observar en la **tabla 5**, las cadenas hoteleras familiares tienen una mayor experiencia internacional de media ascendiendo a 13,6 años frente a los 10 años de las cadenas no familiares⁴. Las **tablas 6 y 7** nos muestran que las cadenas familiares cuentan con hoteles de mayor tamaño en el exterior (casi 300 habitaciones de media frente a 188) y de categoría superior (4,38 estrellas frente a 4). Para estos contrastes empleamos los 981 hoteles que las cadenas hoteleras españolas tienen en el exterior.

Tabla 5. Relación entre la experiencia internacional y el carácter familiar de la cadena

	CARÁCTER FAMILIAR	N	MEDIA	ESTADÍSTICO T
Experiencia internacional (nº de años desde primera apertura exterior)	Familiar	34	13,56	1,940 (Sig. 0,057)
	No familiar	39	9,95	
	Total	73		

Tabla 6. Relación entre el tamaño del hotel internacional y el carácter familiar de la cadena

	CARÁCTER FAMILIAR	N	MEDIA	ESTADÍSTICO T
Tamaño de hotel (nº de habitaciones)	Familiar	596	299,80	9,410 (Sig. 0,000)
	No familiar	385	188,14	
	Total	981		

Tabla 7. Relación entre la categoría del hotel internacional y el carácter familiar de la cadena

	CARÁCTER FAMILIAR	N	MEDIA	ESTADÍSTICO T
Categoría del hotel (nº de estrellas)	Familiar	596	4,38	7,345 (Sig. 0,000)
	No familiar	385	4,02	
	Total	981		

En cuanto a la estrategia de entrada empleada por las cadenas hoteleras españolas para abrir estos 981 hoteles y establecerse en el exterior, en la **tabla 8** podemos ver la distribución de las cuatro formas de entrada consideradas (franquicia, gestión, alquiler y propiedad) entre las cadenas familiares y no familiares. Como podemos observar, las empresas familiares se decantan en mayor medida por asumir la propiedad de los hoteles en el exterior, quizás como una forma de mantener el control de sus operaciones internacionales. Por su parte, las cadenas no familiares prefieren los contratos de alquiler que suponen una menor inversión de recursos y es una forma de entrada menos arriesgada. Por último, en la **tabla 9** podemos comprobar que las cadenas familiares se han decantado por destinos que están más alejados culturalmente de España, siendo dicha relación estadísticamente significativa⁵. Por tanto, en el caso del sector hotelero español, se cumple lo contrario a lo observado en algunos trabajos anteriores que sostienen que las empresas familiares tienden a establecerse en destinos más cercanos desde el punto de vista cultural (Gómez-Mejía et al., 2010).

Tabla 8. Relación entre la estrategia de entrada y el carácter familiar de la cadena

CARÁCTER FAMILIAR	MODO DE ENTRADA				
	FRANQUICIA	ACUERDO DE GESTIÓN	CONTRATO DE ALQUILER	PROPIEDAD	TOTAL
Familiar	50	176	82	288	596 (60,8%)
No familiar	1	80	184	120	385 (39,2%)
Total	51 (5,2%)	256 (26,1%)	266 (27,1%)	408 (41,6%)	981 (100%)
Chi-Cuadrado: 153,100 (Sig. 0,000)					

70

Tabla 9. Relación entre la distancia cultural del destino y el carácter familiar de la cadena

	CARÁCTER FAMILIAR	N	MEDIA	ESTADÍSTICO T
Distancia cultural	Familiar	587	7,65	5,599 (Sig. 0,000)
	No familiar	382	6,32	
	Total	969		

Puede que las cadenas familiares se decanten por destinos más alejados culturalmente debido a que su experiencia adquirida en el exterior compensa los obstáculos o dificultades de esos mercados. Esta mayor experiencia internacional, ya observada en la **tabla 5**, puede ayudar a estas empresas a conseguir un mayor aprendizaje de forma que la distancia cultural deja de ser un factor condicionante de su proceso de internacionalización.

Una posible explicación de todos estos resultados quizás la encontremos en que las cadenas hoteleras son empresas que ya nacen globales, dadas las características del sector hotelero que es un sector internacional por su propia naturaleza (Graves y Thomas, 2008). Esto provoca que las empresas familiares no se comporten siguiendo el patrón de las empresas familiares tradicionales que adoptan un proceso de internacionalización más progresivo, dirigiéndose primero hacia mercados cercanos y empleando formas de entrada que suponen un menor compromiso de recursos. La propia dinámica del sector hotelero puede obligar a estas empresas a crecer a escala internacional para sobrevivir y seguir siendo

competitivas ante el aumento de la competencia, el cambio en las preferencias de los turistas, el surgimiento de nuevos segmentos de clientes con nuevas necesidades, o la velocidad de los avances tecnológicos. En este contexto, no crecer o no internacionalizarse resultaría ser una estrategia más arriesgada para la continuidad de la empresa.

5. CONCLUSIONES

En el presente trabajo hemos analizado la estrategia de internacionalización llevada a cabo por las cadenas hoteleras españolas de carácter familiar. Las empresas familiares presentan una serie de características que hacen que su proceso de internacionalización pueda diferir con respecto a las empresas no familiares. Aunque la relación entre empresa familiar e internacionalización ha sido ampliamente abordada en la literatura académica, hasta donde nosotros conocemos, no existen estudios realizados en el sector hotelero español. Sin embargo, este sector cuenta con una gran presencia de empresas familiares que, además, han desarrollado gran parte de su actividad en el exterior. Por tanto, está justificado el estudio de las estrategias de internacionalización de las cadenas hoteleras españolas familiares con el objetivo de analizar si su carácter familiar está asociado a determinados patrones de crecimiento diferentes a los de las empresas no familiares.

Nuestros resultados han mostrado que las cadenas hoteleras españolas de carácter familiar presentan un mayor dinamismo al contar con una mayor experiencia internacional. Además, cuentan con hoteles de mayor tamaño y de mayor categoría en el exterior, optando principalmente por hacerse con la propiedad de los mismos, quizás como una forma de mantener la calidad y asegurarse el control total de su actividad internacional. En cuanto a los destinos elegidos, suelen entrar en países culturalmente más alejados respecto a España.

A partir de lo obtenido en este estudio podemos pensar que en las cadenas hoteleras españolas de carácter familiar priman aquellos aspectos positivos que hacen que estas empresas apuesten en mayor medida por la internacionalización y por estrategias de crecimiento más arriesgadas. Por tanto, podríamos justificar la relación entre estas variables desde aquellas perspectivas que





apuestan por una relación positiva entre la estructura familiar y el crecimiento empresarial, como puede ser la teoría *stewardship* (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997).

Nuestro trabajo ha contribuido a aportar nueva evidencia empírica sobre la relación entre internacionalización y carácter familiar de la empresa en un sector donde no existían trabajos realizados previamente sobre este tema. Dada la importancia de este sector para la economía española, y la alta presencia de empresas familiares, resulta de interés seguir avanzando en el estudio de la influencia del carácter familiar en las estrategias seguidas por estas empresas. De esta forma, los directivos de estas empresas podrían conocer en mayor medida la asociación que existe entre la implicación familiar en la empresa, el comportamiento estratégico y, quizás también, los resultados empresariales.

Por último, debemos considerar las limitaciones de nuestro trabajo, que abren futuras vías para la investigación en este campo. Hemos utilizado una variable dicotómica para distinguir entre empresas familiares y no familiares, siguiendo una práctica habitual en trabajos anteriores. No obstante, podría ser interesante emplear otras medidas alternativas del carácter familiar como el porcentaje de miembros familiares en el cuadro directivo, el porcentaje del capital en manos de la familia o la generación (Kim y Gao, 2013). En relación a esta última variable, diversos estudios han considerado la generación como uno de los factores que puede condicionar el proceso de internacionalización de la empresa familiar. Las empresas familiares en segunda o sucesivas generaciones tienen mayor probabilidad de estar presentes en mercados internacionales, ya que los miembros de estas generaciones suelen ser menos conservadores y más proclives a los cambios (Claver et al., 2008; Fernández y Nieto, 2005; Gallo y García Pont, 1996). Por tanto, sería interesante considerar su influencia en el proceso de internacionalización de las cadenas hoteleras españolas familiares. Sin embargo, no hemos tenido acceso a dicha variable por lo que no ha sido posible incluirla en el análisis.

Futuros trabajos podrían desarrollar también un modelo más amplio incluyendo otras variables, como las relativas al entorno institucional, que también pueden condicionar la toma de decisiones (Arregle et al., 2017). Además, se podría analizar si el carácter familiar influye o no sobre los resultados obtenidos por las cadenas hoteleras españolas en sus operaciones internacionales, siguiendo

otra de las líneas de investigación que han abordado esta cuestión en el campo de la empresa familiar (Boyle, Pollack y Rutherford, 2012; García y Aguilera, 2014; Kim y Gao, 2013).

REFERENCIAS

- Andreu, R., Claver, E., Quer, D. (2017). "La diversificación geográfica internacional de las cadenas hoteleras españolas en años de crisis". *Cuadernos de Turismo*, 40, 45-63.
- Arregle, J.L., Duran, P., Hitt, M.A., van Essen, M. (2017). "Why is family firms' internationalization unique? A meta-analysis". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 801-831.
- Benavides, C.A., Guzmán, V.F., Quintana, C. (2011). "Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 78-90.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L.R. (2012). "Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research". *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Boyle, E.H., Pollack, J.M., Rutherford, M.W. (2012). "Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects". *Journal of Business Venturing*, 27, 1-18.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., Sharma P. (2003). "Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers". *Family Business Review*, 16(2), 89-107.
- Claver, E., Rienda, L., Quer, D. (2008). "Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica en las empresas españolas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35, 7-26.
- Claver, E., Rienda, L., Quer, D. (2009). "Family firms' international commitment: The influence of family-related factors". *Family Business Review*, 22(2), 125-135.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997). "Toward a stewardship theory of management". *Academy of Management Review*, 22, 20-47.
- Donaldson, L., Davis, J. (1991). "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns". *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Donckels, R., Aerts, R. (1995). "Internationalization and ownership: Family versus non-family enterprises". *Proceedings of the 5th Family Business Network Conference*, Lausanne.
- Driha, O., Ramón, A. (2011). "Determinantes de la elección del modo de entrada de las hoteleras españolas en mercados foráneos". *Papeles de Economía Española*, 128, 296-315.
- Fernández, Z., Nieto, M. J. (2005). "Internationalization strategy of small and medium-sized family business: Some influential factors". *Family Business Review*, 18, 77-89.
- Fuentes, G., Hernández, M.J., Vallejo, M.C. (2008). "Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 15-34.
- Gallo, M.A., Arino, A., Maniez, I., Cappuyns, K. (2002). "Internationalization via strategic alliances in family businesses". *IESE Business School Working Paper* 540.
- Gallo, M.A., García Pont, C. (1996). "Important factors in family business internationalization". *Family Business Review*, 9(1), 45-59.





- Gallo, M.A., Sveen, J. (1991). "Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors". *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- García, R., Aguilera, R.V. (2014). "Family involvement in business and financial performance: A set-theoretic cross-national inquiry". *Journal of Family Business Strategy*, 5, 85-96.
- Gomez-Mejia, L.R., Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., Moyano-Fuentes, J. (2007). "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills". *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- Gómez-Mejía, L.R., Makri, M., Larraza-Kintana, M. (2010). "Diversification decisions in family-controlled firms". *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.
- Graves, C., Thomas, J. (2004). "Internationalisation of the family business: A longitudinal perspective". *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1), 7-27.
- Graves, C., Thomas, J. (2008). "Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence". *Family Business Review*, 21(2), 151-167.
- Harris, D., Martinez, J. I., Ward, J. L. (1994). "Is strategy different for the family-owned business?" *Family Business Review*, 7(2), 159-174.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival (3rd ed.)*, New York: McGraw-Hill.
- Hosteltur (2017). "Ranking Hosteltur de presencia internacional de las cadenas hoteleras españolas". Disponible en <https://www.hosteltur.com/edicion-impresadela-nueva-normalidad-del-turismo>, accedido en febrero de 2018.
- Hotels (2017). "Hotels 325. Julio-agosto 2017". Disponible en <http://www.hotelsmag.com/>, accedido en febrero de 2018.
- IEF (2015). "La empresa familiar en España". Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nnzc7i.pdf>, accedido en febrero de 2018.
- IEF (2017). "VI Barómetro de la Empresa Familiar". Disponible en: http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/Conclusiones%20VI%20Barometro_Empresa_Familiar.pdf, accedido en febrero de 2018.
- Jiménez, A., Benito, D. (2011). "Geographical and product diversification in Spanish multinational companies". *Esic Market*, September-December, 647-676.
- Kim, Y., Gao, F.Y. (2013). "Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms". *Journal of Business Research*, 66, 265-274.
- Kogut, B., Singh, U. (1988). "The effect of national culture on the choice of entry mode". *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 411-432.
- León, F., Villar, C., Pla, J. (2011). "Entry mode choice in the internationalisation of the hotel industry: a holistic approach". *The Service Industries Journal*, 31(1), 107-122.
- Lu, J.W., Beamish, P.W. (2004). "International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis". *Academy of Management Journal*, 47 (4), 598-609.
- Martorell, O., Mulet, C., Díez, D. (2016). "Las empresas hoteleras y los apartamentos turísticos". En Aalen, E., Calero, F. (dir.). *La actividad turística española en 2015* (55-69), Madrid: Síntesis.
- Martorell, O., Mulet, C., Otero, L. (2013). "Choice of market entry mode by Balearic hotel chains in the Caribbean and Gulf of Mexico". *International Journal of Hospitality Management*, 32, 217-227.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2006). "Family governance and firm performance: Agency, Stewardship, and Capabilities". *Family Business Review*, 29(1), 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Scholnick, B. (2008). "Stewardship vs. Stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses". *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Pla, J., León, F., Villar, C. (2011). "The internationalization of soft-services: Entry modes and main determinants in the Spanish hotel industry". *Service Business*, 5, 139-154.
- Pla, J., Sánchez, E., Madhok, A. (2010). "Investment and control decisions in foreign markets: Evidence from service industries". *British Journal of Management*, 21, 736-753.
- Pukall, T.J., Calabrò, A. (2014). "The internationalization of family firms: A critical review and integrative model". *Family Business Review*, 27(2), 103-125.
- Quer, D., Claver, E., Andreu, R. (2007). "Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country-and firm-specific factors". *International Business Review*, 16(3), 362-376.
- Ramón, A. (2002). "Determining factors in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry". *Tourism Management*, 23(6), 597-607.

- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J.H., Pieper, T.M. (2012). "The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects". *Small Business Economics*, 38, 15-31.
- Tallman, S., Li, J. (1996). "Effects of international diversity and product diversity on performance of multinational firms". *Academy of Management Journal*, 39(1), 179-196.
- Vallejo, M.C. (2003). "La cultura de la empresa familiar como fuente de ventaja competitiva: Una aplicación al sector de concesionarios de automoción". Tesis Doctoral, Universidad de Jaén. Disponible en: <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/439/1/8484392708.pdf>, accedido en febrero de 2018.
- Yeung, H.W. (2000). "Limits to the growth of family owned business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong". *Family Business Review*, 13 (1), 55-70.
- Zahra, S.A. (2003). "International expansion of U.S. manufacturing family business: The effect of ownership and involvement". *Journal of Business Venturing*, 18, 495-512.

NOTAS

1. **Autora de contacto:** Departamento de Organización de Empresas; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Carretera San Vicente del Raspeig s/n; 03690 San Vicente del Raspeig (Alicante). SPAIN
2. La riqueza socio emocional de las empresas familiares se entiende como los aspectos no financieros o "dotes afectivas" (Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, 2012), incluyendo el deseo de la familia de ejercer autoridad, el disfrute de la influencia familiar, el mantenimiento de los miembros del clan dentro de la empresa, el nombramiento de miembros familiares de confianza para puestos importantes, la retención de una fuerte identidad familiar, la continuación de la dinastía familiar, etc. (Gomez-Mejia, Haynes, Nuñez-Nickel, Jacobson y Moyano-Fuentes, 2007).
3. El programa empleado ha sido el SPSS versión 24.
4. Aquí contamos con 3 casos perdidos de cadenas hoteleras en las que ha sido imposible conocer su experiencia internacional.
5. Aquí contamos con 12 casos perdidos correspondientes a aperturas de hoteles en países de los que no disponemos del dato de la distancia cultural con España.

